

7

BENCHMARKING: A ARTE DE COPIAR

Dr. PAULO JORGE MADEIRA
Docente da Escola Superior de Gestão

1. INTRODUÇÃO
2. O CONCEITO E TIPOS DE BENCHMARKING
 - 2.1. O conceito
 - 2.2. Tipos de benchmarking
3. A HISTÓRIA DO CONCEITO
4. OS PASSOS DO PROCESSO
5. OS PRINCÍPIOS E QUESTÕES FUNDAMENTAIS
 - 5.1. Princípios fundamentais
 - 5.2. Questões fundamentais
6. O CÓDIGO DE CONDUTA
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS
Bibliografia

«O benchmarking é mais do que roubar ideias. Só funciona se perceber o que está a copiar.»

1. Introdução

O benchmarking tornou-se um conceito em voga nos anos 90. Diversos inquéritos realizados nos E.U.A. revelam que cada vez mais empresas utilizam esta técnica. Este crescimento deve-se fundamentalmente a três causas fundamentais, segundo a International Benchmarking Clearinghouse:

- **a concorrência global** - à medida que o mundo se torna mais pequeno, as empresas apercebem-se de que devem igualar ou exceder os melhores métodos dos concorrentes;
- **os prémios de qualidade** - o interesse crescente pelo Malcom Baldrige Award, nos E.U.A., pelo Deming Prize, no Japão, e pelo prémio Europeu da Qualidade são incentivos para o benchmarking. Os padrões e normas internacionais, tais como as ISO 9000, são um ponto de partida para avaliar uma organização perante requisitos específicos de qualidade;
- **melhorias significativas** - os gestores estão cada vez mais conscientes do seu atraso face aos concorrentes globais. O interesse súbito pelo benchmarking é uma evolução natural do conceito de gestão da qualidade total (TQM). As empresas identificaram, através do TQM, os seus pontos fracos, as formas de os melhorar e fixarem objectivos de aperfeiçoamento contínuo. É preciso fazer primeiro um benchmarking de processos internos através da comparação externa para conseguir melhoramentos.

Em termos práticos, quando uma organização pretende adoptar um novo método de contabilidade de gestão, segue uma das três seguintes vias: (a) recorre a consultores externos; (b) utiliza os recursos internos; ou (c) recorre a técnicas de benchmarking.

2. O conceito e tipos de benchmarking

2.1. O conceito

Existem diversas definições de benchmarking, porém, a de autoria do International Benchmarking Clearinghouse (IBC) é a que reúne maior consenso. Segundo ela, o benchmarking é um processo sistemático e contínuo de medida. *Trata-se de um processo para medir e comparar continuamente os processos empresariais de uma organização em relação aos líderes mundiais.* Visa obter informações que podem ajudar a organização a agir para melhorar o seu desempenho. Desta forma, o processo benchmarking conduz a dois tipos de resultados:

- **benchmarks**, que são medidas de desempenho comparativas;
- **enablers (capacitadores)**, os métodos que geram um desempenho excepcional, designam-se também por capacitadores, as actividades que facilitam o aperfeiçoamento do desempenho observado nas melhores empresas (*as best in class*). Por exemplo, no processo de distribuição de produtos, um capacitador poderia ser o local de armazenamento de produtos encomendados com maior frequência.

Benchmarking para o CIMA (1996, p.20) significa o estabelecimento de uma prática, de recolha de dados, de objectivos e comparadores, com os quais é possível identificar determinados níveis de performance. Através da adopção dessas *best practices* identificadas é suposto melhorar a performance de determinadas áreas da empresa.

2.2. Tipos de benchmarking'

- **Benchmarking interno** - método de comparar internamente, entre unidades operacionais ou funcionais, as práticas de negócio, dentro da mesma indústria. Partem do princípio que na empresa há unidades ou divisões mais eficientes do que outras, justificam esse esforço de aprendizagem;
- **Benchmarking competitivo** - envolve a comparação dos produtos, serviços e processos de trabalho da empresa com os dos concorrentes directos. Podem participar várias empresas do mesmo ramo, o que permite posicionar a sua eficiência em relação à do mercado;
- **Benchmarking funcional** - consiste em identificar as melhores práticas de qualquer tipo de organização, que tem uma reputação de excelência na área funcional sujeita ao benchmarking (também conhecido por benchmarking operacional ou genérico);

- **Benchmarking estratégico** - é um tipo de *benchmarking* competitivo cujo principal objectivo é estabelecer uma determinada acção estratégica ou uma mudança organizacional.

3. A história do conceito

Os métodos científicos de organização do trabalho estudados por Frederick Taylor no século passado que estimularam a comparação de processos já eram em embrião do *benchmarking*. Durante a Segunda Guerra Mundial era corrente as empresas compararem-se ao nível de salários, horas de trabalho, segurança e higiene. Nesta altura, muitos observadores consideraram os empresários japoneses como mestres na arte da imitação. Na realidade eles utilizam o *benchmarking* para desenvolver produtos e processos que reduzem o tempo necessário para a sua introdução no mercado.

Mas a grande divulgação do conceito ocorreu com a *Xerox Corporation* no final da década de 80. Podemos dividir a evolução do *benchmarking* como ciência em cinco gerações:

- **Análise competitiva do produto, ou engenharia reserva** - nesta fase o *benchmarking* resumia-se às comparações entre características, funcionalidade e desempenho de produtos concorrentes. Era uma análise de cariz técnica, posteriormente alargada para a avaliação da competitividade dos produtos existentes segundo uma óptica de mercado;
- **Benchmarking competitivo** - foi desenvolvida pela *Xerox* entre 1976 e 1986, que verificou que os custos de produção dos seus produtos eram iguais aos preços de venda dos seus concorrentes. Nesta fase, passou-se da comparação de produtos para a eficiência dos processos;
- **Benchmarking de processos** - ocorreu entre 1982 e 1988 quando os gestores se perceberam de que poderiam aprender mais com empresas de outros sectores do que com as suas rivais. A profundidade de conhecimentos disponíveis entre não concorrentes é superior pelo que o âmbito dos estudos passou a ser também mais vasto;
- **Benchmarking estratégico** - é a geração actual. Trata-se de um processo sistemático para avaliar alternativas, implementar estratégias e melhorar o desempenho através da compreensão e adaptação das estratégias bem sucedidas de parceiros externos. Difere do *benchmarking* de processos devido à maior amplitude e profundidade do empenho entre participantes;
- **Benchmarking global** - é um conceito mais global, que inclui as diferenças culturais entre empresas à escala global, e é utilizado no processo de planeamento estratégico.

4. Os passos do processo

O processo de *benchmarking* compreende a recolha de informação relativa às *best practices* dos outros.

O *benchmarking* segundo Watson (1994) é baseado em quatro passos, que respeitam o ciclo de Edwards Deming (planear-fazer-controlar-agir):

- **Planeamento do projecto** - pode ser resumido a duas perguntas fundamentais: o que deve ser objecto de *benchmarking*? E quem devemos estudar?;
- **Recolha de dados** - consiste em analisar dois tipos de informações: as que são do domínio público publicadas na imprensa ou em revistas especializadas; e as provenientes do contrato directo com essas empresas através de questionários, entrevistas ou visitas;
- **Análise dos dados** - diz respeito à análise das informações recolhidas segundo dois aspectos: a determinação das diferenças de desempenho (*benchmarks*) e identificar os capacitadores (*enablers*) responsáveis pelos bons resultados das melhores empresas;
- **Adaptação e melhoria** - o passo final é orientado para a acção e envolve os esforços de mudança da organização para melhorar o seu desempenho de acordo com as conclusões do estudo.

Atkinson et al. (1998) resume as etapas do processo de *benchmarking* da seguinte forma:

Figura 1: Etapas do processo de benchmarking

Etapas	Factores a considerar
Etapa 1: Estudo preliminar da análise competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo preliminar da análise competitiva interna e externa • Determinar as áreas chave a estudar • Determinação do âmbito e significância do estudo
Etapa 2: Desenvolvimento de um compromisso de longo prazo com o projecto de benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento de um Gestor Senior de empresa, bem como coordenador experiente para treinar os empregados; • Determinação de um claro conjunto de objectivos; • Delegação de poder (empower) nos empregados para processar a mudança
Etapa 3: Identificar os partners do benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> • A dimensão dos partners • A quantidade de partners • a sua posição relativa dentro da indústria • O grau de confiança existente
Etapa 4: Recolha de informação e escolha do método	<p>Tipos de informação recolhida através do benchmarking:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Do produto; • Funcional (dos processos) • Estratégico (inclui métodos de contabilidade de gestão) <p>Métodos de recolha da informação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unilateral • Cooperativo: <ul style="list-style-type: none"> - através de bases de dados (aquisição onerosa) - de forma indirecta (através de consultores) - através de grupos (recíproca) <p>Determinação de medidas de performance e respectivo benchmarking gap (exemplos: redução de defeitos, rapidez de distribuição; melhoria da funcionalidade de processos; redução de custos associados ao ciclo do produto)</p>
Etapa 5: Acções no sentido de atingir ou ultrapassar o benchmark	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação das medidas de performance

Fonte: Traduzido e adaptado de: Atkinson, A. et. al (1998). Management Accounting, Prentice-Hall International, New Jersey, pp. 629.

5. Os princípios e questões fundamentais

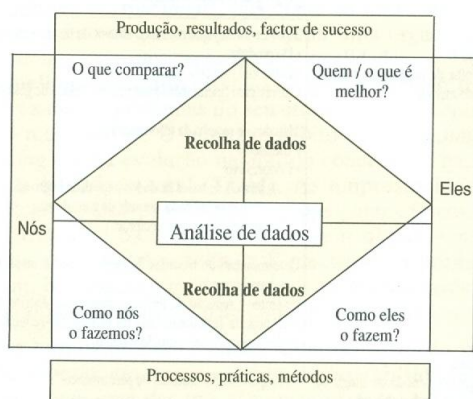
5.1. Princípios fundamentais

- **Reciprocidade** - o benchmarking é uma prática baseada em relações recíprocas, na qual todos os participantes beneficiam dessa partilha de informações. Os limites da troca de dados e de informações devem ser, no entanto, negociados previamente, bem como os aspectos logísticos relativos à realização do estudo. Cada parceiro deverá ter garantias quanto às intenções do outro.
- **Analogia** - consideram-se processos semelhantes ou análogos quando há uma transferência elevada de conhecimentos entre os parceiros do estudo. Ao se efectuar um estudo de benchmarking de uma empresa com processos distintos, as equipas de trabalho envolvidas devem conseguir demonstrar como vão adaptar os conhecimentos e práticas aprendidas.
- **Medição** - o benchmarking é uma comparação do desempenho entre empresas, que passa pela compreensão das razões que justificam os melhores resultados e as diferenças em relação às empresas líderes. Os sistemas de medição e as ferramentas utilizadas nessa análise dependem dos indicadores seleccionados, os quais devem ser compatíveis entre parceiros do estudo.
- **Validade** - a fiabilidade dos estudos pode ser validada por métodos estatísticos. Os participantes não devem confiar na sua intuição ou suposições que podem pôr em causa as conclusões do benchmarking.

5.2. Questões fundamentais

As equipas de benchmarking tendem a seguir um processo de análise bidimensional. A primeira dimensão é relativa do desempenho interno das actividades seleccionadas para o estudo. A segunda refere-se ao nível de desempenho da empresa modelo. A diferença entre estas dimensões chama-se *benchmarking gap*. As equipas devem responder a quatro perguntas essenciais.

Figura 2: O essencial da técnica



Fonte: Traduzido e adaptado de Watson, G. (1993), Strategic Benchmarking: How to rate your company against the world's best, John Wiley & Sons, pp. 154.

- **O que devemos comparar?** - quais são os processos seleccionados para estudo. As empresas devem escolhê-los de acordo com os seus factores críticos de sucesso. O objectivo que se pretende alcançar é denominado a declaração de meta do benchmarking;
- **Quem devemos observar?** - devemos procurar os parceiros que são exemplos de sucesso. Trata-se de descobrir as que obtiveram um melhor desempenho no âmbito dos processos seleccionados para benchmarking;
- **Como nós o fazemos?** - envolve o estudo interno dos processos, do respectivo desempenho, e das expectativas dos clientes em relação a esse resultado;
- **Como eles o fazem?** - para estudar as diferenças de desempenho o ideal será que as empresas a comparar sigam metodologias de análise semelhantes.

6. O código de conduta

Inicialmente a técnica de benchmarking encontrava-se associada a "espionagem industrial" ou a um tipo de conduta altamente reprovável. Pelo contrário, os participantes no benchmarking devem submeter-se a um código de comportamento que foi desenvolvido em conjunto pelo International Benchmarking Clearinghouse (IBC) e o Strategic Planning Institute (SPI) e é baseado nos seguintes princípios:

- **Da legalidade** - os estudos não podem ser usados para fixar preços, limitar a acção de concorrentes, celebrar alianças estratégicas, adquirir segredos empresariais ou divulgar as informações sobre os parceiros a terceiros;
- **Da troca** - a partilha das informações deve ser recíproca, equitativa e compensar o investimento de tempo e dinheiro associado. Nunca deverá pedir qualquer tipo de dados que a própria empresa tivesse relutância em partilhar com a outra. A troca pode incluir a obrigatoriedade de devolver um relatório das observações efectuadas;
- **Da confidencialidade** - a informação obtida de um parceiro de benchmarking deve ser tratada numa base estritamente confidencial. Jamais poderá revelar a terceiros o que se aprendeu com o estudo, sem prévio consentimento da empresa analisada;
- **De uso** - a informação obtida através do benchmarking só poderá ser utilizada para a melhoria dos processos organizacionais. É vedada a sua utilização para outros fins tais como: comerciais, publicitários ou promocionais;
- **Do primeiro contacto** - deverá iniciar-se os contactos com o líder do processo que tenciona estudar e através do responsável de benchmarking da empresa. Quando este não existe, deverá solicitar-se o apoio do director de qualidade ou de recursos humanos;
- **Da terceira parte** - não é permitido partilhar os nomes desses contactos a terceiros, sem previamente lhes ter pedido essa permissão;

- **De preparação** - deverá terminar-se os trabalhos preparatórios de avaliação interna antes de contactar o parceiro de *benchmarking*, bem como fornecer documentação que especifique o que se pretende analisar;
- **De conclusão** - antes de celebrar um compromisso a empresa deve estar certa da sua capacidade para o completar de uma forma apropriada e nos prazos estabelecidos;
- **De compreensão e ação** - os parceiros devem acordar o modo como a informação será tratada e como respeitar esse compromisso.

7. Considerações finais

O *benchmarking* não se trata apenas de discutir e adaptar as ideias de outras companhias, mas sobretudo de criar um esforço para melhorar continuamente. O peso crescente da tecnologia introduziu uma nova preocupação: balancear a necessidade de comparação com os concorrentes e a protecção da propriedade intelectual relativa a tecnologias. Parte da resistência ao *benchmarking* reside neste ponto, já que o conceito apresenta um paradoxo: a necessidade simultânea de cooperar e competir.

Segundo o IBC o *Boom* do *benchmarking* não vai abrandar, pelo que se questiona como implementá-lo e torná-lo numa rotina na vida organizacional.

No entanto, as empresas deverão tomar consciência que, a preocupação com diferenças de desempenho só fará sentido se o processo em comparação for importante para a empresa (ou seja, devem ser identificados apenas os processos críticos do negócio). Por outro lado o processo de *benchmarking* deve olhar para o cliente. Este nem sempre valoriza o que a empresa considera uma melhoria.

Bibliografia

- Watson, G. (1993). *Strategic Benchmarking: How to rate your company against de world' s best*, John Wiley & Sons.
- Bogan, C e English, M. (1994) *Benchmarking for best practices*, McGraw-Hill.
- Karlof, B. e Ostblom, S. (1996). *Benckmarking- Um marco para a excelência em qualidade e produtividade*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Cook, S. (1995). *Practical benchmarking, a managers guide to creating a competitive advantage*, Kogon page, London.
- Watson, G. e Paro, M. (1994). *Benchmarking estratégico*, Makron Books, Rio de Janeiro.
- Boxwell, R. (1994). *Benchmarking for competitive advantage*, MacGraw-Hill, New York.

Bendell, T., Boulter, L. e Kelly, J. (1993). *Benchmarking for competitive advantage*, Pitmam Publishing, New York.

CIMA(1996). *Management Accounting Official Terminology*, CIMA, Portland.

Elnathan, D.; Lin, T. e Young, S. (1996). *Benchmarking and Management Accounting: A Framework for research*. *Journal of Management Accounting Research*.

Atkinson, A. et. al. (1998). *Management Accounting*, Prentice-Hall International, New Jersey.

CIMA (1996). *Management Accounting Official Terminology*, CIMA, Portland, pp.20.

TÉCNICOS OFICIAIS DE CONTAS

No Diário da República, III Série n.º 266 de 15/11/99, foi publicada a 10.ª Lista dos Técnicos Oficiais de Contas, organizada nos termos do artigo 12.º, n.º 1 do Estatuto aprovado pelo Decreto-Lei n.º 265/95, de 17 de Outubro.

A lista está seccionada em:

- Membros inscritos	54 140
- Membros reinscritos	3
- Membros suspensos voluntariamente	36
- Membros com cancelamento voluntário	37
- Óbitos	37